

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. LATAR BELAKANG**

Perusahaan dalam menjalankan usahanya dihadapkan pada 2 macam lingkungan yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Perusahaan yang semakin membesar akan mendapat interaksi yang lebih kompleks dari kedua lingkungan tersebut. Salah satu implikasi dari kompleksitas tersebut adalah dalam proses pengambilan keputusan yang semakin sulit dan rumit sehingga diperlukan manajemen stratejik (Siagian, 2003). Sejalan dengan perkembangan manajemen strategik, strategi sekarang tidak hanya semata – mata sebagai cara untuk mencapai tujuan, melainkan strategi mencakup penetapan berbagai tujuan dan arah usaha perusahaan dalam jangka panjang (Solihin, 2012). Keputusan stratejik yang dibuat perusahaan harus dapat menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan dalam suatu lingkungan yang kompetitif (Kuncoro, 2005). Perusahaan harus mempunyai keunggulan agar dapat memenangkan persaingan dalam sebuah persaingan. Hal ini juga termasuk persaingan perusahaan distribusi, dimana mereka bersaing untuk memberikan pelayanan terbaik bagi konsumennya, salah satunya dari sisi harga. (Abisha, 2015)

Para pemilik industri – industri lampu membentuk suatu asosiasi yang bernama APELINDO (Asosiasi Industri Perlampuan Listrik Indonesia) yang bertujuan untuk membangun masyarakat industri perlampuan menuju masa depan

yang lebih baik. Usaha yang dilakukan APERLINDO dengan mengenalkan anggota – anggotanya kepada masyarakat luas baik berupa info perusahaan dan produk perusahaan yang dikenalkan melalui pameran, symposium dan penerbitan majalah.

Seiring dengan berkembangnya teknologi pada industri lampu, maka lampu yang awalnya lampu pijar mulai melakukan inovasi dengan menghasilkan lampu TL, LHE (lampu hemat energi), dan lampu LED. Tingginya kebutuhan lampu sebagai sumber penerangan di Indonesia mempengaruhi tingkat permintaan lampu hemat energi. Melihat potensi yang besar dalam industri lampu yaitu mencapai 260 juta unit lampu pada tahun 2010 dan terus meningkat dari tahun ke tahun.

**Tabel 1.1. Konsumsi Lampu Hemat Energi Per Wilayah**

Konsumsi Lampu Hemat Energi Per Wilayah Tahun 2010, 2011 & 2012					
No	Wilayah Provinsi	Pelanggan PLN	Konsumsi LHE (000)		
		2012 (000)	2010	2011	2012
1.	Jakarta & Tangerang	4.300	16.000	20.000	22.000
2.	Jawa Barat	8.050	35.000	44.000	52.000
3.	Banten	950	4.000	5.000	6.000
4.	Jawa Tengah	7.500	29.000	35.000	40.000
5.	DI Yogyakarta	955	5.000	6.000	9.000
6.	Jawa Timur	7.950	34.000	40.000	46.000

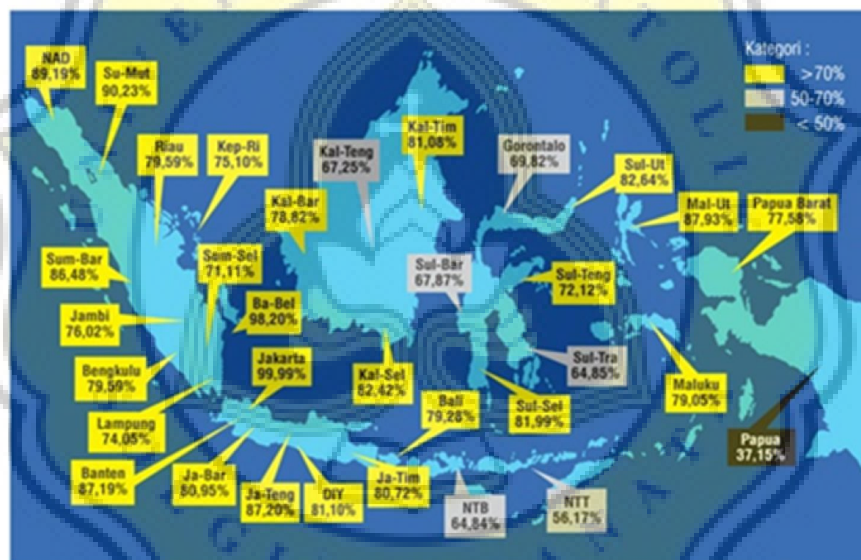
Sumber : [www.arpelindo.org](http://www.arpelindo.org) (2013)

Peningkatan permintaan kebutuhan lampu hemat energi di beberapa wilayah Indonesia menunjukkan bahwa besarnya peluang untuk bermain di bisnis lampu hemat energi. Permintaan akan lampu di Jawa Tengah dari tahun 2010 sampai tahun

2012 per tahunnya meningkat sebesar 20% dari 29 juta lampu pada tahun 2010, meningkat menjadi 35 juta lampu pada tahun 2011, dan meningkat menjadi 40 juta lampu pada tahun 2012.

Pembangunan berkelanjutan yang sedang dilakukan di Indonesia, semakin meningkatkan penjualan lampu di Indonesia. Estimasi tingkat pemakaian lampu di Indonesia sampai tahun 2017.

### RASIO ELEKTRIFIKASI INDONESIA (PER WILAYAH)



	REALISASI (Tahun)					RENCANA (sesuai draft RUKN)	
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Rasio Elektrifikasi	72,95%	76,56%	80,51%	81,51%	83,18%	86,37%	89,56%

Sumber : [www.arpelindo.org](http://www.arpelindo.org)

**Gambar 1.1. Rasio Elektrifikasi Indonesia**

Rasio elektrifikasi di Indonesia menunjukkan peningkatan pengguna listrik di Indonesia. Pada tahun 2011 rasio elektrifikasi di Indonesia yaitu 72,95% terus meningkat hingga pada tahun 2017 direncanakan akan meningkat menjadi 89,56% hampir seluruh wilayah Indonesia sudah menggunakan listrik. Peningkatan penggunaan listrik ini akan berhubungan dengan peningkatan akan lampu karena sumber penerangan menjadi faktor penting dalam melakukan aktivitas sehari-hari.

Lampu dibutuhkan oleh setiap manusia untuk penerangan di setiap rumah, di jalan, di kantor, dan setiap bangunan. Perkembangan PLN dalam memperluas jaringan layanan pelistrikan menjadikan wilayah yang menggunakan lampu sebagai sumber penerangan semakin meningkat. Setiap pemasangan lampu selalu membutuhkan kabel sebagai pengalir listrik, dan alat listrik seperti saklar on/off dan fitting lampu sehingga tingginya kebutuhan akan lampu juga akan mempengaruhi tingginya permintaan akan kabel dan alat listrik. Menurut gambar rasio elektrifikasi Indonesia, di daerah Jawa Tengah mencapai 87,20% masyarakat sudah menggunakan lampu untuk sumber penerangan dan akan terus bertambah pada tahun – tahun berikutnya. Hal ini menunjukkan tingginya permintaan akan lampu dan alat listrik.

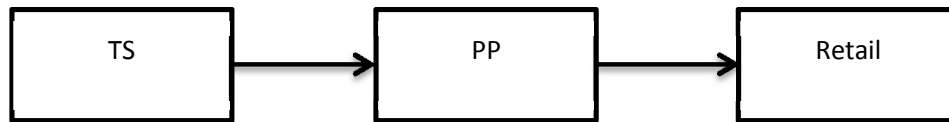
Salah satu pemain dalam bisnis listrik adalah Perusahaan Peneliti (PP) yang merupakan distributor berbagai macam alat – alat listrik yang ada di kota Semarang. PP memiliki berbagai macam produk, seperti lampu, alat listrik, dan senter dengan berbagai macam merk.

PP mulai mengembangkan pangsa pasarnya pada tahun 2015. Pasar potensial PP awalnya hanya sekitar 50 toko, dan bertambah seiring dengan menambahnya

jumlah sales. PP sekarang memiliki 4 sales dan memiliki pasar potensial sekitar 120 toko di seluruh Jawa Tengah. PP sedang melakukan ekspansi dan memperluas pangsa pasarnya di Jawa Tengah. Toko eceran atau (*retail store*) adalah badan usaha yang volume penjualannya berasal dari penjualan eceran.

Bertambahnya pemain baru juga mempengaruhi kegiatan usaha PP, pada tahun 2015 ini terdapat 3 pemain baru di wilayah Jawa Tengah yang memasarkan produk yang sama dengan pemain lainnya sehingga membuat persaingan menjadi semakin ketat dan faktor harga menjadi penentu pengambilan keputusan retail. Berikut distributor peralatan listrik yang berada di Jawa Tengah, yaitu seperti A, B, C, D, dan masih banyak lainnya.

Distributor listrik di Jawa Tengah rata – rata memiliki semua jenis barang dari segmen atas hingga segmen bawah, dari barang berkualitas tinggi, menengah, dan rendah. Melihat kondisi bisnis listrik pada saat ini yang semakin ketat akibat jumlah pesaing yang semakin bertambah, volume produk yang semakin bertambah, dan kesamaan produk yang dimiliki setiap distributor. Maka dari itu, PP harus memonopoli merek dan type tertentu seperti Lampu 2u “J” dan LED “L”. Lampu 2u “J” dan “L” adalah lampu yang berada di kelas *low – end* atau lampu murah. Permintaan akan lampu ini sangat tinggi mengingat harganya yang sangat murah. Produsen dari PP yaitu TS yang memproduksi lampu “J” dan “L”. Struktur alur distribusi barang dari lampu “J” dan “L” yaitu seperti berikut :



**Gambar 1.2. Sturuktur Alur Distribusi “J” dan “L”**

Di Jawa Tengah, pabrik TS sebagai produsen lampu “J” juga memproduksi merk lain yaitu lampu 2u “X” yang dipasarkan oleh A , lampu 2u “Y” yang dipasarkan oleh B, dan lampu 2u “Z” yang dipasarkan oleh C. TS sebagai produsen memberikan harga yang *flat* kepada setiap distributornya dan distributor bebas untuk menjual lampu tersebut di harga berapapun dengan syarat harga yang dijual tidak sama dengan harga yang didapat distributor.

TS juga memproduksi lampu “L”, dan hanya PP yang memasarkan lampu led dari pabrik tersebut. Distributor listrik memilih untuk memasarkan lampu led dari pabrik lain atau tidak memasarkan lampu led sama sekali. “L” milik PP tidak memiliki pesaing yang memiliki kelas yang sama atau bersaing dengan lampu led murah dengan spesifikasi yang berbeda.

Tingginya permintaan akan lampu 2u murah (+- 1.000.000 pcs / bulan) dan 4 pemain yang bersaing dikelas ini, dan permintaan akan “L” yang bersaing dengan spesifikasi produk lampu led yang lain, maka PP perlu menerapkan strategi yang tepat untuk mengembangkan usaha agar bisa memenangkan persaingan. Pengelola PP memerlukan analisis yang lebih mendalam terhadap lingkungan sekitarnya baik internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan, dan faktor

eksternal perusahaan berkaitan dengan peluang dan ancaman perusahaan sehingga terbentuk rumusan strategi untuk memenangkan persaingan.

Menurut Porter dalam David (2009,273), strategi keunggulan bersaing diperoleh dari fokus (*focus*), differensiasi (*differentiation*), dan keunggulan biaya yang rendah (*cost leadership*). Faktor fokus tidak menjadi faktor penentu dalam PP karena produk yang dipasarkan oleh PP beragam dan rata – rata dimiliki oleh distributor lain. Strategi Focus hanya bisa diterapkan oleh pabrik yang langsung terjun ke retail. Lampu “J” dan “L” bisa digunakan di berbagai segmen, tidak hanya pada konsumen tertentu dan tidak pada suatu wilayah tertentu sehingga strategi fokus tidak menjadi faktor penentu dalam PP.

Tingginya jumlah pemain distributor alat listrik di Jawa Tengah dapat menyebabkan persaingan antara distributor yang satu dengan yang lainnya dalam memasarkan produk yang sama dengan merk yang sama atau produk yang sama dengan merk yang beda, sehingga faktor differensiasi tidak menjadi faktor penentu dalam PP. Peneliti melakukan pengamatan bahwa meskipun setiap distributor memiliki differensiasi produk yang bermacam – macam tetapi faktor harga menjadi penentu pengambilan keputusan. Differensiasi layanan yang diterapkan seperti pemotongan harga cash dan tempo juga diterapkan oleh semua distributor. Layanan differensiasi retur juga diterapkan oleh semua distributor. Para distributor juga memberikan layanan pengiriman barang hingga ke retail yang dilakukan oleh semua distributor.



Faktor harga menjadi faktor pengambilan keputusan retail toko listrik dalam melakukan pembelian produk. Menurut David (2009 : 277), strategi kepemimpinan harga akan efektif jika persaingan harga antar pesaing ketat, produk yang dijual dengan pesaing pada intinya sama, konsumen menggunakan produk dengan cara sama, konsumen hanya membutuhkan biaya sedikit untuk pindah ke pesaing, dan konsumen memiliki daya tawar.

Faktor harga menjadi faktor pengambilan keputusan retail dalam melakukan pembelian produk karena hampir setiap distributor memiliki barang yang sama satu dengan lain sehingga tidak ada perbedaan / differensiasi antara distributor yang satu dengan yang lain. Hal ini menyebabkan *cost leadership* menjadi faktor penentu dalam bisnis listrik.

PP sebagai distributor PLC “J” dan “L” harus dapat memberikan harga yang terbaik bagi para konsumennya dikarenakan terdapat 3 pesaing di kelas ini yaitu A, B, dan C. Hal ini dikarenakan TS sebagai produsen memberikan harga *flat* kepada setiap distributornya, dan TS tidak memberikan patokan harga jual kepada para distributornya. Selain itu, PLC “J” dan “L” merupakan barang yang bersifat substitusi sehingga jika pasar atau retail mendapat produk milik distributor lain seperti A, B, dan C maka pasar akan dengan mudah menerimanya karena pada dasarnya barang yang dijual oleh ke 4 distributor TS adalah barang yang sama. Tingginya persaingan di kelas ini oleh ke 4 distributor membuat PP berfokus pada faktor eksternal perusahaan yaitu pasar untuk meraih pangsa pasar yang luas di Jawa Tengah. PP juga memberlakukan kontrol yang ketat terhadap internal perusahaan untuk memastikan



dapat memberikan harga yang terbaik bagi para konsumen. Maka dari itu, faktor harga menjadi penentu keputusan retail dalam pengambilan keputusan. PP harus dapat menerapkan strategi *Cost Leadership* untuk dapat memberikan harga terbaik bagi para konsumennya.

Berkaitan dengan hal – hal tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian untuk merumuskan strategi – strategi harga pada PP agar perusahaan ini dapat memiliki keunggulan harga sehingga dapat memenangi persaingan dan bertahan di bisnis listrik dalam jangka yang panjang. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka peneliti memilih judul penelitian “*Cost Leadership* Strategy pada AT Semarang”

## **1.2. PERUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan latar belakang diatas maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

Bagaimana penerapan dan pengembangan strategi *Cost Leadership* pada AT Semarang?

## **1.3. TUJUAN PENELITIAN**

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut :

Untuk mengetahui penerapan dan pengembangan strategi *Cost Leadership Strategy* pada AT Semarang.

#### 1.4. MANFAAT PENELITIAN

Manfaat Penelitian ini adalah sebagai berikut :

##### 1. Manfaat Praktis

Mengembangkan strategi *Cost Leadership* dan implementasinya pada AT Semarang untuk meningkatkan keunggulan bersaing.

##### 2. Manfaat Akademik

- a. Dapat menjadi bahan referensi dan acuan bagi pihak – pihak yang ingin meneliti dan mendalami mengenai perumusan strategi perusahaan.
- b. Dapat menerapkan teori dan pengetahuan yang didapat kedalam masalah yang sebenarnya dihadapi pada suatu perusahaan dan menjadi pengetahuan bagi peneliti mengenai perumusan strategi di perusahaan.